



Cupo crédito, driver en el desarrollo de la estrategia comercial : caso Comfenalco Cartagena

Aguilera Mouthon, Roberto Carlos
Isaza Pareja, Ricardo

Río Cortina, Jorge Luis del
Asesor

Universidad Tecnológica de Bolívar
Facultad de Economía y Negocios
Maestría en Administración
Cartagena de Indias D.T. Y C.
2015

CUPO CRÉDITO, DRIVER EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

CASO COMFENALCO CARTAGENA

Entendiendo el modelo de las Cajas de Compensación

En los sistemas de seguridad social existentes en el mundo se ha estimado que las cargas y responsabilidades familiares, si bien no pueden considerarse propiamente una contingencia, requieren protección especial; en cuanto el cuidado de la familia es una necesidad social que implica costos significativos para los ciudadanos y el estado como tal.

Ha surgido entonces, con distintos matices y grados de protección en las legislaciones, la prestación denominada “asignaciones familiares” que, como su nombre lo denota, consiste en asignar al afiliado del sistema unos beneficios en relación con sus cargas y responsabilidades familiares, entre las que figuran beneficios como el subsidio familiar por hijos a cargo, subsidios a la permanencia de la madre en el hogar, subsidios alimentarios, programas sociales para la familia, etc.

En el panorama iberoamericano, desde antes de las reformas estructurales de la seguridad social de las últimas dos décadas del siglo XX, sólo tres países (Colombia, Chile y Argentina) tenían confiado el régimen de asignaciones familiares a entidades especializadas, distintas de las del sistema de seguridad social general. En Colombia, las “cajas de compensación familiar”, constituidas legalmente como corporaciones de derecho privado, han venido cumpliendo esta función de gestión en los términos establecidos por la legislación del sistema. (Arenas Monsalve, 2003)

En Colombia

La primera Caja de Compensación Familiar en Colombia se creó en el Departamento de Antioquia en el año de 1954 con el nombre de Caja de Compensación Familiar de Antioquia (COMFAMA). La Asociación Nacional de Industriales realizó los estudios preliminares e hizo las respectivas encuestas entre las empresas interesadas en ingresar a la caja de compensación. Este modelo se siguió en las demás cajas de compensación que posteriormente se crearon en el país y en la actualidad existen 54 Cajas de Compensación, las cuales administran los recursos del sistema del Subsidio Familiar correspondiente al 4% de las nóminas mensuales de las empresas afiliadas, conocidos como recursos parafiscales.

Comfenalco Cartagena

La historia de Comfenalco Cartagena comienza el 20 de enero de 1961, cuando en las oficinas de Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes) en el 612 del Edificio Andian se reunieron un grupo de comerciantes de la ciudad con el propósito de crear una Caja de Compensación Familiar.

En esta primera asamblea se aprobaron los estatutos de la Caja y se nombró presidente al señor Antonio Araújo y como secretario al Doctor Ciro Castillo. Pocos días después, el día 14 de febrero de 1961 el Consejo Directivo nombra la primera mesa directiva y nombra como Presidente al señor Teófilo Barbur, como Vicepresidente a Napoleón Coronell y como Director General al Doctor Ciro Castillo; en esta reunión se afiliaron las primeras empresas a la Caja, las cuales fueron:

- Panadería Imperial
- Olarte y Cía.
- Hotel Playa
- Grasa La Casera
- Méndez y Gómez Ltda.
- Alfonso Díaz Granados y Cía Ltda.
- Hotel Quinta Avenida
- Acueductos y Alcantarillados de Bolívar
- Transportes Rosario
- Espa Ltda.

El 14 de febrero de 1961 con resolución número 92, la Gobernación de Bolívar resuelve "... reconocer la Personería Jurídica a la entidad denominada Caja de Compensación Familiar de Fenalco de Cartagena" haciendo de esta fecha algo histórico, ya que con ello inicia el funcionamiento de Comfenalco Cartagena.

Comfenalco Cartagena, es una corporación civil de carácter privado, sin ánimo de lucro, de duración indefinida que cumple las funciones de Seguridad Social, ubicada en Cartagena Bolívar, tiene como objeto la prestación social de otorgar cuota monetaria, subsidio en especie y servicios, a los trabajadores de medianos y menores ingresos, beneficiando de esta manera a los sectores de bajos recursos, estableciendo un sistema de compensación entre los diferentes niveles de ingresos.

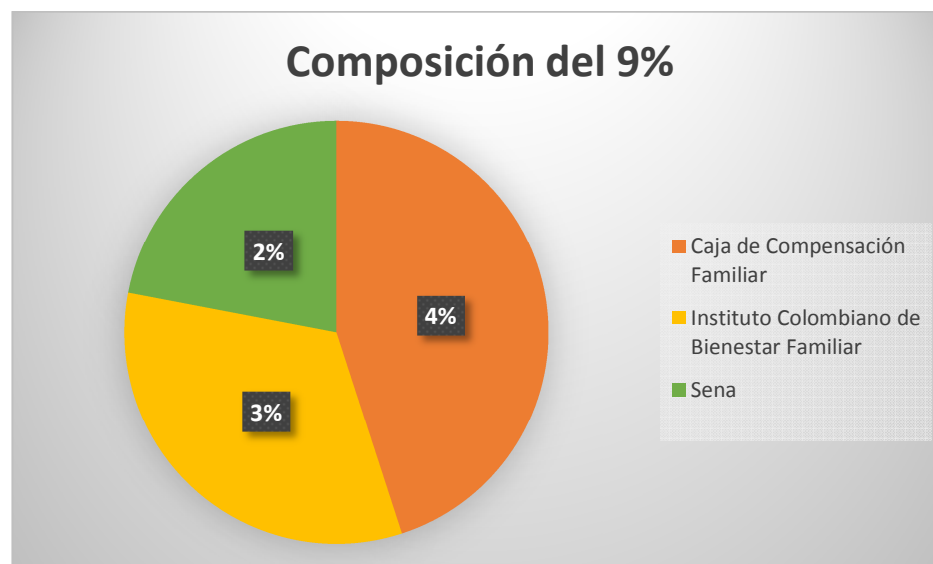
La caja cuenta con más de diez unidades de negocio o servicios, entre otras: afiliación y aportes, educación, crédito, recreación, turismo social, deportes, cultura y vivienda, desarrollo empresarial, mecanismo de protección al cesante.

En la actualidad cuenta con más de 14.000 empresas, 181.000 trabajadores y más de 265.000 beneficiarios afiliados, con presencia en el Departamento de Bolívar, principalmente en la Ciudad de Cartagena y en los municipios de Turbaco, El Carmen de Bolívar y Magangué.

Conociendo la principal fuente de ingresos.

Las cajas de compensación son altamente dependientes de los ingresos provenientes de la parafiscalidad, es por esto que sin pretender perder su objetivo han venido diversificando su portafolio con el fin de contrarrestar la amenaza permanente a la disminución o eliminación del 4% sobre el valor de las nóminas de la empresa.

En Colombia las empresas realizan un aporte de una suma equivalente al 9% de todas las remuneraciones que mensualmente devenguen sus trabajadores y que tengan carácter de salario. La distribución del aporte es así



Fuente: Autores

Comfenalco Cartagena antes del 2002 y su interés en la búsqueda de diversificación de ingresos.

La organización recaudaba el 9% de los aportes parafiscales y realizaba posteriormente transferencias del 3% al ICBF Institución Colombiana de Bienestar Familiar y del 2% al SENA. De esta operación por LEY tenía derecho a descontar por gastos de administración el 0.5% de los aportes con cargo a éstas entidades. Financieramente la Caja se encontraba muy bien con los recursos provenientes de los aportes parafiscales. Las unidades de negocio prestadoras de servicios no

debían responder por metas de ingresos y por el contrario eran altamente subsidiados, no existía la preocupación de los Gerentes o jefes de dichas unidades por mercadear y vender sus servicios.

Por otro lado la infraestructura tecnológica que soportaba los servicios de la Caja estaba obsoleta y no cubría la totalidad de servicios de la Caja, incluso y a pesar de ser una empresa de servicios, no se contaba con un área para la atención de los clientes.

Todo esto llevó a la Dirección a formular una estrategia de modernización tecnológica y de procesos.

Para adelantar dicho proceso de modernización se contrató una consultoría externa y tanto la Dirección como la consultoría externa, necesitaban buscar a una persona con la capacidad de afrontar el reto de implementar varios sistemas de información que se habían identificado como los esenciales para la organización y adicionalmente implementar el cambio a nivel de infraestructura de Redes y Hardware en general. Se contrata entonces a la Ingeniera Carolina Maldonado en Agosto del 2001 como Jefe de Sistemas y además responsable de todo el proyecto de modernización Tecnológica.

Del proceso de modernización y planeación estratégica.

El proceso de modernización que duró 3 años y medio trajo consigo igualmente cambios a nivel de procesos, es así como cambia el área Contable de la Caja con la llegada de Roberto Aguilera como Contador y quien tuvo la responsabilidad del éxito en la implementación del ERP SEVEN que reemplazo al anterior sistema, como también, lideró el cambio de todos los procesos contables. Igual situación sucedió en el área de Registro, Aportes y Subsidio, área misional de la Caja y donde se implementó SAYS, un sistema de información que usaba la Caja de Compensación más grande del país, la Bogotana Colsubsidios.

En el año 2004 la Caja realiza un ejercicio de planeación estratégica que impactó la estructura organizacional y se habla por primera vez, de un área comercial, la cual consistía de una jefatura de Departamento y dos coordinaciones, la de mercadeo y publicidad y la de ventas corporativas, ésta última contaba con 5 promotoras de servicios encargadas de la promoción de los servicios y del mantenimiento de las afiliaciones de empleadores, su principal función.

Para ese mismo año se empezó a construir el primer centro de atención al cliente en los ejecutivos, una zona cercana a los principales barrios donde viven los afiliados a la Caja. El centro de atención al cliente estuvo listo a principios del 2005 y se llamó Centro Integral de Servicios CIS Ejecutivos. Un centro de atención al cliente moderno con la mejor Tecnología para organizar los turnos y hacer la espera de los afiliados comfortable.

En el año 2005 la Caja de Compensación certifica en la norma ISO 9001 su primer proceso, el de Registro, Aportes y Subsidio, con lo cual no sólo se organiza el proceso misional, sino que la certificación irradia todos los procesos administrativos financieros de la Caja

En el año 2007 se lleva al Consejo directivo la propuesta de una reforma a la estructura organizacional, la cual es aprobada y con ella se crean, entre otras, la Subdirección de Gestión Corporativa y la Subdirección Comercial, ésta última con una estructura que incluía dos jefaturas, la de Mercadeo y Ventas y la de Atención al cliente. Ese mismo año Roberto Aguilera queda a cargo de la Jefatura Financiera.

A finales del año 2007 se identifica la necesidad de cambiar el mecanismo de pago de la cuota monetaria o subsidio familiar, toda vez que la operación de generación, impresión y entrega de cheques de subsidio resultaba muy costosa y por la logística de reparto, un 30% de los afiliados no recibían su cheque de subsidio dentro del mes correspondiente.

Gracias a la cercana relación con la Caja Bogotana Colsubsidios y que Comfenalco cuenta con el mismo aplicativo para el pago de la cuota monetaria, se opta por migrar hacia el mecanismo de pago que se utilizaban en Bogotá, esto es, a través de una Tarjeta no bancarizada denominada Multiservicios.

El proyecto de implementación del pago de la cuota monetaria a través de Tarjeta duró 6 meses y en Junio de 2008 Comfenalco realiza el primer pago de cuota monetaria a través de la Tarjeta Integral de Pagos y Servicios (TIPS). Con la llegada de la Tarjeta a la organización, se abre un nuevo panorama de posibilidades de uso, pues sobre ésta se podían configurar otra serie de productos de tipo Financiero.

Nace la innovación

Alineado a los objetivos estratégicos de la Caja de Compensación Comfenalco Cartagena y su búsqueda de autosostenibilidad financiera, a principios de 2009 en una reunión de negocios estratégicos donde se encontraban el jefe de la división financiera, el subdirector comercial, el jefe de aportes y subsidio, el jefe de crédito, el contador, entre otros; surgió la idea de la creación de un nuevo producto que permitiese la generación de nuevos ingresos en busca de una diversificación del portafolio y la mitigación de la alta dependencia en los aportes.

Como resultado de esta reunión se concluyó la creación de una innovación financiera, para la consecución de este proyecto se asignaron responsabilidades a los integrantes del equipo, al jefe del departamento de subsidio se le estipuló gestionar una reunión con la firma Redeban en la ciudad de Bogotá, entidad bajo la cual operaría el producto aprovechando la experiencia con la implementación del pago de cuota monetaria, de igual manera en conjunto con el área financiera

tenían que realizar un benchmarking con entidades que pudiesen tener un producto semejante, a la persona encargada de la gestión comercial se le asignó conseguir y cerrar convenios con establecimientos comerciales los cuales serían aliados estratégicos, al área contable se le pidió como tarea específica presentar en las reuniones siguientes la creación de los parámetros contables y creación del área de negocio; se realizaron reuniones semanales de seguimiento donde se presentaban los avances asignados a cada responsable, se exponían los comentarios generales y se debatía sobre las decisiones que se iban tomando, cabe resaltar que también hubo impases, el primero fue por parte de los encargados de la gestión comercial ya que no había gestión en las actividades asignadas, las cuales era vitales para la puesta en marcha del proyecto.

Luego de dos meses de iniciada la planeación del proyecto, este sufre un vuelco con relación a quién debería liderarlo y es donde se coloca a un lado la parte comercial y el jefe financiero se responsabiliza y lidera el proyecto, poniendo como condición principal la creación y manejo de un área comercial independiente a la que existía en su momento en la caja de compensación, permitiéndole autonomía para seleccionar un personal que se dedicaría a la comercialización solamente de este nuevo producto.

Es así como seis meses después, superadas las etapas de análisis, de investigación y de implementación de estrategias, de mejoras, se hace el lanzamiento de Cupocrédito Comfenalco como producto de innovación financiera en la Caja de Compensación Comfenalco Cartagena.

Cupocrédito Comfenalco, características de un producto financiero innovador.

Cupocrédito Comfenalco, es un cupo rotativo de crédito que opera de manera inmersa en la TARJETA COMFENALCO, el cual es asignado a un afiliado después de realizarle un estudio crediticio, cuyo monto de aprobación dependerá del resultado de scoring predictivo, mediante este cupo aprobado podrá realizar compras en cualquiera de los establecimientos comerciales en convenio que posee la caja de compensación para su uso, este producto posee características adicionales tales como:

- ✓ Dirigida a afiliados Comfenalco sin importar su categoría o devengo de salario.
- ✓ Opera bajo datafonos Redeban.
- ✓ La cuota de manejo es de \$8.000 COP, una de las más económicas del mercado.
- ✓ Tasas de interés diferenciales por categoría del afiliado.
- ✓ Cuota mensual de pago fija o variable.
- ✓ Posee dos ciclos o corte de facturación.



En las siguientes tablas podemos observar en detalle las principales características de Cupo crédito frente a otros productos del mercado.

TARJETA COMFENALCO		
Cuota de Manejo	Tasa Interes	Valor Avance
\$ 8,000	2.11%	\$ 3,000
	2.12%	
	2.13%	
SLOGAN	A tu Lado Siempre Más	
PROMESA DE VALOR	Es una tarjeta que le brinda a sus afiliados TODOS los beneficios que desean, una tarjeta que acompaña, que va tu lado, que siempre TE DA MÁS	

BENEFICIOS
Diseñada para afiliados de bajos ingresos.
Abre las puertas del sector financiero y construye historial crediticio a través de un buen manejo de la tarjeta.
Una de la cuota de manejo más bajos del mercado.
Facturación de cuota de manejo solo existen saldos en la tarjeta durante el periodo de facturación.
Elección del ciclo de facturación. Dos opciones
Compra en todos la red de establecimientos en convenio (a nivel local, regional y nacional)
Cuota fija o variable
Solicita una tarjeta adicional (amparada), adiciona y/o comparte el cupo de la misma.
Plazo para compras de 1 a 24 cuotas
Posibilidad de realizar avances en efectivo de forma segura en los cajeros servibancas.

TARJETAS NO BANCARIZADAS			
Entidad	Cuota de Manejo	Tasa Interes	Valor Avance
FALABELLA	\$ 11,900	2.14%	\$ 5,900
TARJETA ÉXITO	\$ 19,300	2.14%	\$ 9,300
TARJETA OLIMPICA	\$ 14,300	2.13%	\$ 6,500
TARJETA BANCOOMEVA	\$ 10,000	2.13%	\$ 2,800
TARJETA COMFENALCO	\$ 8,000	2.11%	\$ 3,000
		2.12%	
		2.13%	

Fuente: Autores

Bajo la Tarjeta Comfenalco operarían servicios o bolsillos adicionales a Cupocrédito, bajo la red de Redeban, conllevando así a la creación de una nueva área denominada operaciones financieras, que se encargan de administrar la operatividad de la misma.

Estas características hacen de Cupo Crédito un producto innovador, llamativo y con generación de valor agregado al portafolio de servicios; desde el lanzamiento llegó a ser masivo, hasta su etapa de maduración, el crecimiento en aportes y en

el número de empresas afiliadas aumentaron y hubo cambios significativos en los resultados financieros obtenidos por el área de crédito social, esto fue determinante que la alta dirección coloque la mirada en este producto.

El área de crédito tenía su fuerza de ventas propia, que impulsaba después del tiempo no solo cupo crédito, sino todo el portafolio de la unidad de servicio, eran activos referente a la venta de estos productos, se concibieron convenios con establecimientos comerciales, generaba confianza a los directores de la organización y lo veían ahora no solo como producto, sino como un excelente esquema de ventas que debería ser implementado en la organización como estrategia comercial institucional, es entonces, donde después de tres años surgía una pregunta tras el éxito de este, ¿A qué se debía el éxito propiamente o era cuestión de suerte? ¿Se implementaría la estrategia comercial transversal e institucional en toda la organización? ¿Fueron claves los recursos humanos y culturales de la organización? ¿El impacto que tiene cupo crédito es suficiente para atreverse a cambiar lo que se sabe generara resistencia?

Cupocrédito conductor hacia la centralización en la estrategia comercial de todos los servicios prestados.

Antes del surgimiento de Cupocrédito Comfenalco, la caja de compensación dentro del desarrollo de su objeto social contaba, además de la afiliación de empresas con un portafolio que incluía la prestación de servicios de educación básica y media, educación no formal, hoy llamado educación para el trabajo y desarrollo, recreación, deportes y crédito social, este último servicio enfocado al crédito por libranza; cada unidad de negocio tenía una forma de comercializar el portafolio de servicios, era muy dado a la oferta y poco agresivo, sólo estaba orientada al mantenimiento y consecución de empresas, de las cuales solo eran atendidas personalmente las primeras 100 empresas afiliadas por 5 promotoras y la remuneración salarial no estaba relacionada con una composición variable, muy propia hoy en día en materia de ventas.

La venta de los diferentes servicios a excepción de la afiliación de empresas era asumida por el área que prestaba de forma directa el servicio; por ejemplo, áreas como recreación vendía de manera propia sus líneas de servicio, o el cliente llegaba por la publicidad generalizada o por referenciación de otros afiliados, de la misma manera sucedía con las demás áreas generadoras de ingresos.

Cupocrédito Comfenalco, dentro del organigrama de la institución fue ubicado y gerenciado dentro del área de CREDITO SOCIAL, dependencia perteneciente al área financiera, que entró a engrosar la línea de servicios financieros prestado por la caja, como un centro de costo independiente, con una característica esencial se le permitió seleccionar un grupo inicial de seis ejecutivas de ventas y se toma en calidad de préstamo una de las asesoras antiguas como gestora en

la consecución de convenios en establecimientos comerciales donde se podría utilizar la tarjeta, como aspecto vital para el crecimiento del producto, este grupo comercial ubicado dentro del área financiera se dedicó de manera exclusiva a impulsar Cupocrédito Comfenalco, mostrando desde sus inicios resultados satisfactorios en la colocación de cupos y el crecimiento en la red de establecimientos y que a futuro, marcaría una nueva ruta dentro del direccionamiento comercial y estratégico de la Caja de Compensación Familiar.

El área comercial y crédito social con el servicio de Cupocrédito, eran diferentes, el primero con un perfil más hacia al mantenimiento de las empresas afiliadas que a las ventas de servicios y con una falencia desde la dirección de cada servicio, el segundo diseñado para promover todos los servicios del área de crédito de manera activa.

El reto, cambiar de un modelo totalmente descentralizado a uno institucional, transversal e integral para todas las áreas de servicio, el tema no era sencillo, pues suponía el cambio de un modelo con más de 40 años, además, el éxito en los servicios financieros no necesariamente garantizaba el éxito en la venta de otro tipo de servicios, más aún, cuando se trataba de consolidar un grupo comercial único con el dominio de todo el portafolio de servicios, los cuales estaban en una zona de confort, dedicados exclusivamente al mantenimiento; de igual manera suponía cierto reto, equiparar los diferentes esquemas salariales existentes y buscar la persona ideal para liderar tal consolidación, entender que el área comercial debía ser capacitada e impulsada para el crecimiento que visionaba la organización, decisión que se tomó luego de conocer los resultados de un estudio de mercado que claramente mostró que las empresas y afiliados requerían mayor atención y presencia de parte de su caja de compensación.

Con la incertidumbre de si lo ideal era contratar alguien externo o si era más conveniente un funcionario interno; la tendencia inicial era buscar alguien externo, pero se presentaron tesis contradictorias, una corriente se inclinaba por lo externo para evitar posibles vicios o subjetividades al momento de tomar decisiones que podrían ser difíciles, pues se presentarían cambios contractuales, retiros, selección de personal y la puesta en marcha de una nueva estructura comercial que se venía trabajando de forma alterna con planeación, por lo menos en su conformación, cambio de procesos y operatividad.

Es así como la Dirección opta por llamar al líder del proyecto de Cupocrédito y Jefe Financiero de ese entonces para que a manera de encargo asuma las funciones del nuevo cargo de jefe de mercadeo y ventas, con la directriz de conformar el área comercial y por ende la propuesta del portafolio de servicios, además de permanecer con los dos cargos, el financiero y el encargo de la jefatura de mercadeo y ventas focalizado en poner en marcha la nueva estrategia comercial, la cual tardó 18 meses en su implementación.

Cultura organizacional tropiezo de un cambio.

El direccionamiento estratégico adoptado por la caja de compensación al aprobar todo un esquema comercial institucional y transversal a todos los servicios de la caja de compensación, comenzó a generar un clima hostil en el personal de todas las áreas prestadoras de servicios, incluso, Mirna Carrasco, quien tenía a su cargo la coordinación comercial, al conocer la nueva orientación estratégica de la Caja en materia comercial, sintió mucha presión sobre ella, toda vez que su área se encargó siempre del mantenimiento de la empresas afiliadas y nunca a la venta de los servicios de la Caja. Con ella también presentaron renuncia, 3 de las de 6 promotoras de servicio a su cargo.

Por otro lado, a las nuevas ejecutivas a quienes se les asignaba de forma predeterminada el manejo de cuentas y que recibían comisiones por las ventas realizadas eran cuestionadas por algunos Gerentes de unidades de servicio, quienes desconocían la labor que éstas realizaban, sobre todo cuando personal de sus servicios intervenían en el cierre de una venta. De igual manera se percibía resistencia por parte de los Gerentes y personal administrativo de las unidades de servicio, quienes sentían que perdían poder y cierta autonomía. No resultaba fácil para la alta dirección, hacer entender a la organización que se contaba con una nueva planta de personal con perfiles netamente comerciales, que se estaba pensando más en la fidelización de las empresas y mayor cobertura en los afiliados, brindarles un mejor servicio, generar sostenibilidad para la organización; toda esta situación ponía en serios aprietos el nuevo modelo.

En la caja de compensación no había existido desde su creación, la remuneración de su planta de trabajo con un componente variable sobre logros obtenidos y menos aún enfocado a la venta, cada vez más fueron las voces que se unieron a la de protesta de “porque ahora sí se paga una comisión sobre ventas, si cada quien consideraba que vendía o que las ventas llegaban directamente a la caja, por llamadas telefónicas, visitas o por la mismas ejecutivas”, este ambiente de resistencia ponía en riesgo la consecución exitosa del modelo, esto llevo a la administración a cuestionarse en varias ocasiones, si se debía volver al esquema anterior, de hecho el tener sindicato en la empresa complicaba aún más el tema; romper este tipo de paradigmas aun con reuniones de socialización a los gerentes y líderes de área incluso por parte del director de la organización en ocasiones y seguir con resistencia al cambio eran argumentos para pensar que no se debía generar un cambio comercial y estratégico, quedando serios interrogantes en el aire.

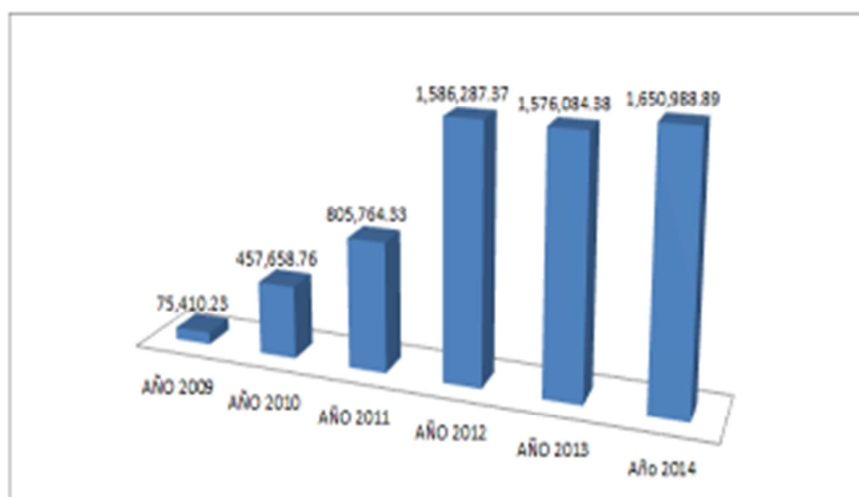
¿La fuerza de venta debe estar descentralizada, es decir, que cada unidad de negocio replique el modelo y se especialice en la venta de su producto y/o servicio?

A pesar de la resistencia al cambio que se generó ¿qué estrategias deben formularse para resolver este tipo de conflictos?

¿La decisión de contratar a alguien interno o externo para impulsar, desarrollar, dirigir, coordinar, ser líder de este gran proyecto como la hubiese resuelto, que habilidades consideraría necesarias en esta persona?

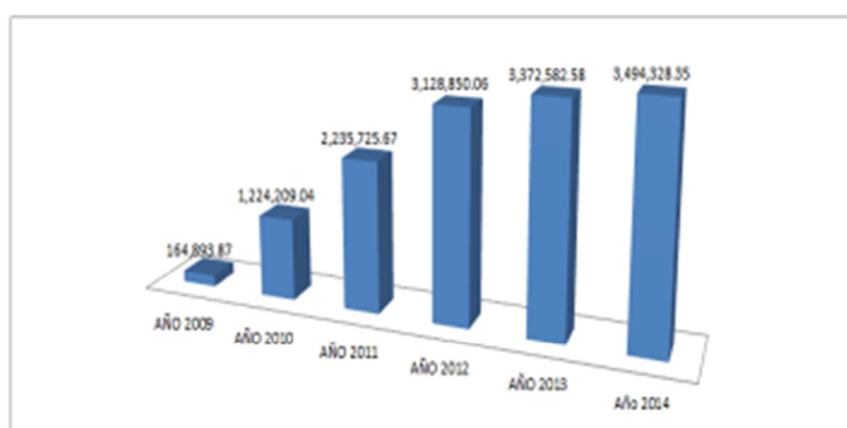
Anexos:

Comparativo Utilidades de Cupo crédito año 2009-2014



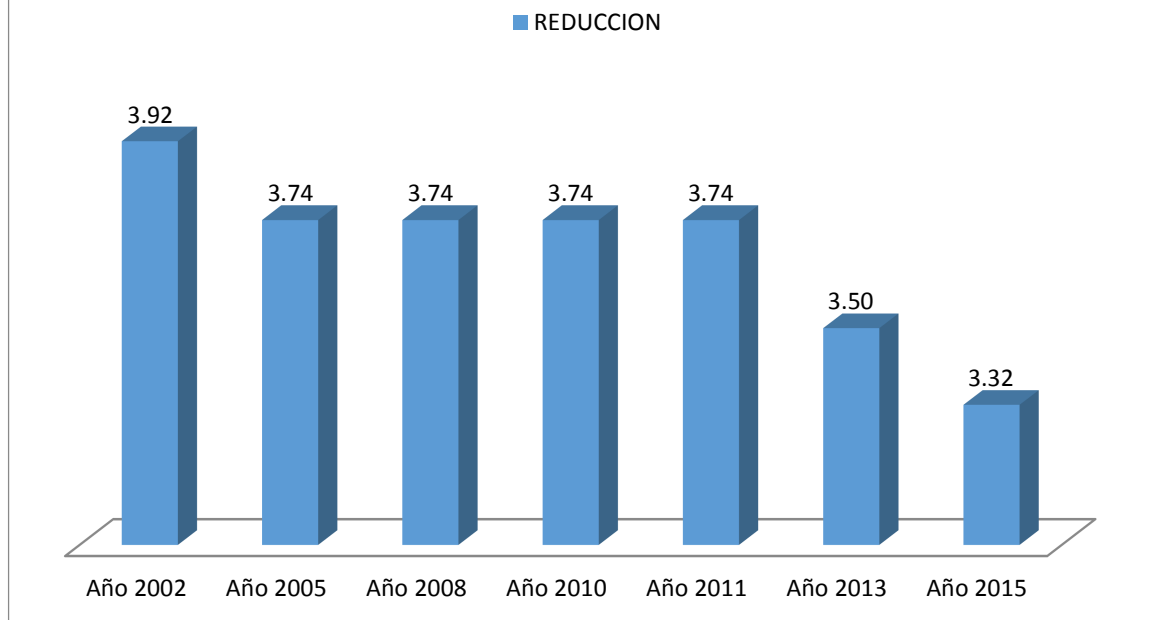
Fuente: Autores

Comparativo Ingresos de Cupo crédito año 2009-2014



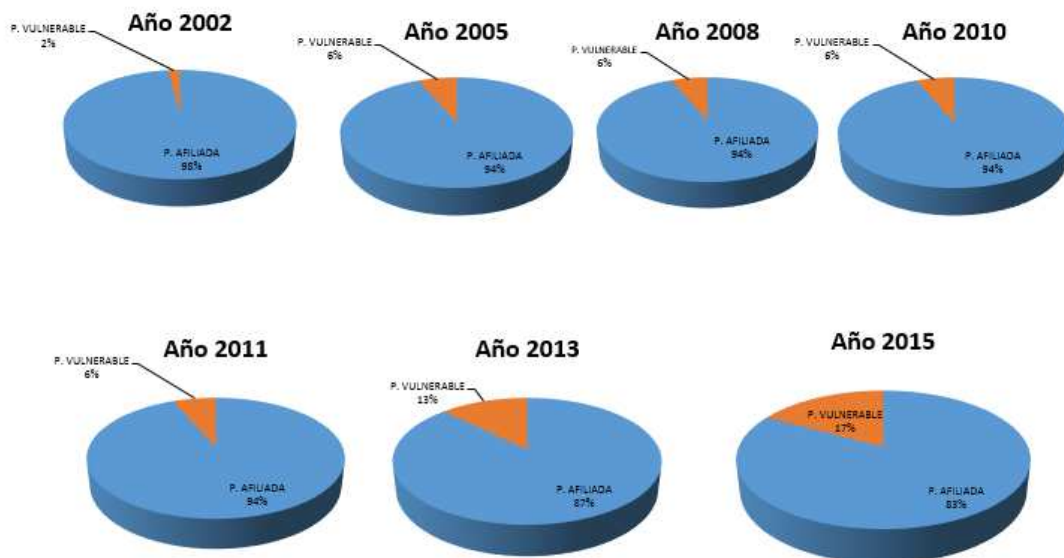
Fuente: Autores

Reducción de recursos parafiscales en el tiempo para población afiliada



Fuente: Autores

Participación de Recursos Parafiscales

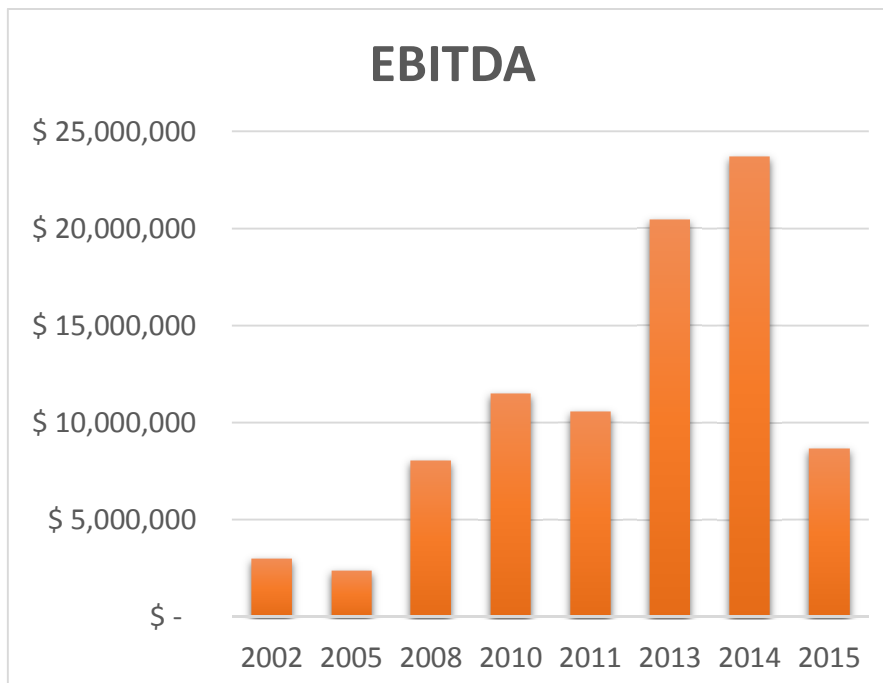


Fuente: Autores

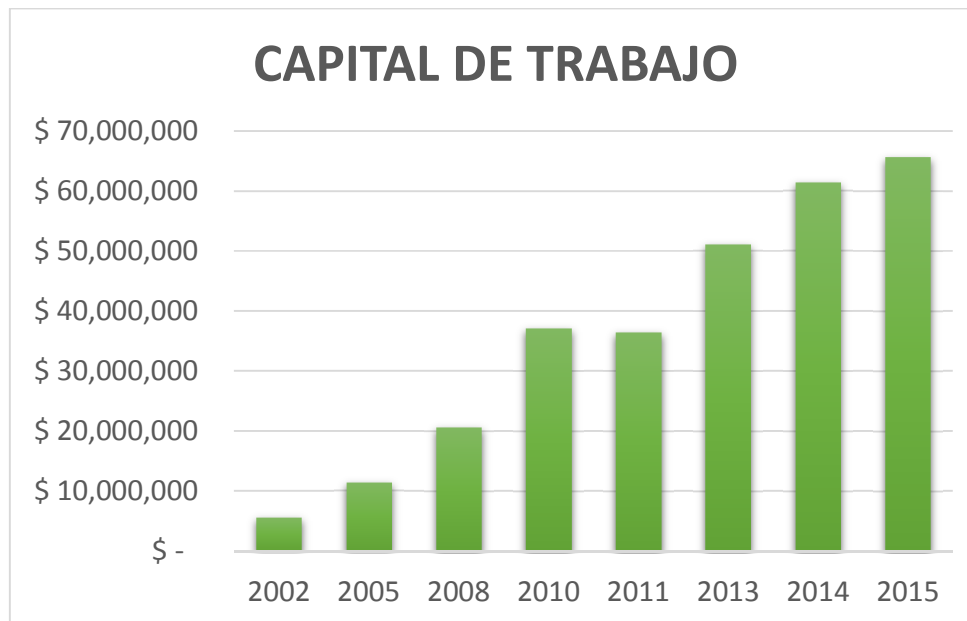
LINEA DE TIEMPO -DISTRIBUCION DE APORTES 4 % COMFENALCO - CARTAGENA

CUENTAS	2002	2005	2008	2010	2011	2013	2015
APORTES DE EMPRESAS AFILIADAS 4%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
GASTOS DE ADMINISTRACION Y FTO.	10%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
APROPIACION SALUD LEY 100/93	5.0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
PROMOCION Y PREVENCION EN SALUD(*)						6.25%	6.25%
TRANSFERENCIA FONEDE (2% REDUCCION GASTOS DE ADMINISTRACION)		2%	2%	2%	2%	2%	2%
SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
VIVIENDA - FOVIS	5.0%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%	4.0%
FONÍNEZ	1.0%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	6.0%
FONEDE/FOSFEC		1%	1%	1%	1%	1%	2%
RESERVAL LEGAL	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
SUB-TOTAL BASE PARA 55%	75.00%	76.00%	76.00%	76.00%	76.00%	69.75%	62.75%
CUOTA MONETARIA - LEY 21/82 55%	41%	42%	42%	42%	42%	38%	35%
VALOR PERSONAS A CARGO MAYORES DE 18 AÑOS PARA FONEDE 2.199%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%
EXCÉDENTE PARA INVERSIONES Y LEY 115/93	33%	33%	33%	33%	33%	31%	27%

Fuente: Autores



Fuente: Autores



Fuente: Autores

RAZÓN FINANCIERA	2002	2005	2008	2010	2011	2013	2014	2015
EBITDA	\$ 2.981.521	\$ 2.370.822	\$ 8.034.398	\$ 11.504.435	\$ 10.564.471	\$ 20.439.805	\$ 23.695.983	\$ 8.643.944
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5.534.231	\$ 11.351.000	\$ 20.647.759	\$ 37.126.119	\$ 36.472.522	\$ 51.110.336	\$ 61.359.810	\$ 65.659.109